

CÁC TIÊU CHÍ ĐO LƯỜNG THÀNH CÔNG CỦA DỰ ÁN ĐẦU TƯ

 TS. Đặng Anh Tuấn*

Nhận: 23/06/2023

Biên tập: 24/06/2023

Duyệt đăng: 24/07/2023

Tóm tắt

Thành công của dự án liệu có thể được đo lường? Điều gì và ai quyết định tới thành công của dự án? Nhiều tiêu chí thành công dự án đã được đề xuất, để cung cấp cơ sở cho việc đưa ra các quyết định đầu tư. Mục đích chính của bài viết này, là tổng hợp các tiêu chí thành công quan trọng của dự án dưới nhiều góc độ khác nhau. Kết quả phân tích chỉ ra rằng, các tiêu chí thích hợp nhất để đo lường và đánh giá thành công của dự án chính được liệt kê theo thứ tự ưu tiên là: Chi phí, Thời gian, Khách hàng, Chất lượng và Thành công trong kinh doanh.

Từ khoá: dự án đầu tư, dự án thành công, tiêu chí chất lượng

Abstract

The success of the project can be measured, and what and who determines the success of the project. Many project success criteria have been proposed to provide the basis for making investment decisions. The primary purpose of this article is to summarize the critical success criteria of the project from different angles. The analysis results show that the most appropriate criteria to measure and evaluate the project's success are listed in order of priority as Cost, Time, Customer, Quality, and Business success.

Keywords: investment project, successful project, criteria, quality

JEL Classifications: E22, E20, E29.

Giới thiệu

Nhu cầu xác định một dự án thành công để quyết định đầu tư ngày càng tăng tại mỗi quốc gia. Hàng loạt các dự án đầu tư chậm tiến độ, đội vốn, điều chỉnh phạm vi thực hiện hoặc thậm chí là phải tạm dừng hoặc hủy bỏ. Đặt ra câu hỏi trong suốt nhiều thập kỷ giữa các nhà nghiên cứu và chuyên gia trong ngành xây dựng. Mặc dù, thành công của dự án là một lĩnh vực nghiên cứu phổ biến trong suốt hơn ba thập kỷ qua (Moradi & cộng sự, 2020) nhưng sự thật, ý nghĩa của sự thành công của dự án vẫn còn phần nào đó không rõ ràng. Hơn nữa, việc coi thành công và thất bại của một dự án đầu tư là những thành tựu xã hội phụ thuộc vào cách nhìn nhận

vấn đề và yếu tố chủ quan. Do đó, việc đo lường thành công và thất bại của dự án phức tạp hơn nhiều so với cách mà mọi người suy nghĩ, vì chúng cũng lệ thuộc quan điểm của nhiều nhóm người trong xã hội. Theo Al-Shaaby & Almessabi (2018), ngoài sự không chắc chắn trong việc xác định các tiêu chí phù hợp còn có sự bất đồng về định nghĩa thế nào là một dự án đầu tư thành công (Ahadzie & cộng sự, 2008).

Vậy, liệu có sự khác biệt về các yếu tố góp phần vào thành công giữa các loại dự án khác nhau hay không? Yếu tố nào phù hợp cho hầu hết các dự án phức tạp? Có

những yếu tố được xem là thành công của dự án này nhưng đôi khi những yếu tố đó không phải là yếu tố thành công trong các dự án khác. Ngoài ra, những gì được chấp nhận trong một dự án có thể có tác động khác nhau trong các dự án khác. Bài viết này nhằm lược khảo một số tiêu chí đo lường thành công của một dự án từ các nghiên cứu trước liên quan, nhằm xác định đâu là tiêu chí phù hợp nhất cho các dự án khác nhau. Qua đó, góp phần vào hoàn thiện định nghĩa thế nào là một dự án thành công.

1. Khái niệm dự án thành công

Trong cuốn sách “Tìm kiếm sự xuất sắc trong quản lý dự án” của Kerzner năm 1998, đã thảo luận về các định nghĩa thành công của dự án và cung cấp danh sách các yếu tố thành công/thất bại quan trọng có thể ảnh hưởng đến hiệu suất dự án ở các giai đoạn khác nhau của vòng đời dự án.

Theo Kerzner (1998) đề cập trong cuốn sách của mình, định nghĩa về sự thành công của dự án đã thay đổi qua nhiều năm. Đầu những năm 1960, thành công của dự án được đo lường hoàn toàn bằng các thuật ngữ kỹ thuật, sản phẩm tạo ra có hoạt động như thiết kế hoặc không.

*Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

Trong thập niên 1980, định nghĩa về thành công dự án được chấp nhận rộng rãi nhất trong lý thuyết quản lý dự án (Kerzner, 1998).

Theo đó, thành công của dự án được ghi nhận khi đáp ứng 03 mục tiêu: hoàn thành đúng tiến độ; hoàn thành trong giới hạn ngân sách cho phép và đáp ứng các yêu cầu chất lượng.

Chất lượng của một dự án thường được định nghĩa là đáp ứng các thông số kỹ thuật. Tuy nhiên, cả 03 tiêu chí này đều là các yếu tố nội tại của dự án và không nhất thiết chỉ ra các tùy chọn của người sử dụng và người thụ hưởng cuối cùng là công dân hoặc khách hàng. Việc xác định tiêu chí thành công của dự án được mở rộng, bao gồm các yếu tố bên ngoài khác như: được khách hàng chấp nhận và dự án đó được sử dụng để tham khảo, phát triển các dự án tiếp theo (Kerzner, 1998). Chẳng hạn, De Wit (1988) cho rằng, dự án được coi là thành công tổng thể nếu dự án đáp ứng các yêu cầu về hiệu suất kỹ thuật và/hoặc sứ mệnh được thực hiện và mức độ hài lòng của các bên liên quan đến việc quản lý thực hiện dự án. Tiếp cận theo quan điểm này, thành công dự án có nghĩa là các kỳ vọng nhất định đối với một người tham gia nhất định đã được đáp ứng, cho dù họ là chủ sở hữu, người lập kế hoạch, kỹ sư, nhà thầu hay ban quản lý dự án. Mặc dù vậy, tiêu chí mức độ hài lòng của các bên liên quan khó đo lường hơn, do những rào cản trong việc xác định thứ tự ưu tiên của các bên liên quan.

Bởi vì, theo Shenhar và cộng sự (2001), thành công của dự án

phụ thuộc vào các quan điểm khác nhau của những nhóm người khác nhau. Ví dụ: theo quan điểm của một kiến trúc sư dự án, thành công được nhìn nhận dưới góc độ thẩm mỹ; đối với một kỹ sư, thành công dự án được đo lường về mặt năng lực kỹ thuật; hoặc với một kế toán viên, là hiệu quả tài chính hoặc kinh tế; trong khi đó, các giám đốc điều hành đánh giá thành công của họ, dựa trên những biến động giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.

Để giảm bớt sự lệ thuộc vào quan điểm khác nhau của các bên liên quan đến dự án đầu tư, từ đầu những năm 1990 đến nay, hàng loạt các tiêu chí khác được bổ sung để đo lường thành công của dự án.

Mertens và cộng sự (2018) tuyên bố rằng, thành công của dự án liên quan đến các mục tiêu và lợi ích được cung cấp trong một dự án cho toàn bộ tổ chức của nó, liên quan đến hiệu quả, mục tiêu và lợi ích do dự án mang lại và thành công trong quản lý dự án có liên quan các hành động trực tiếp từ người quản lý dự án, áp dụng các công cụ được xác định bởi phạm vi, thời hạn và chi phí và thành công trong kinh doanh của từng dự án. So với các khái niệm trước, hiệu quả, mục tiêu và lợi ích cũng gắn liền với sáu tiêu chí từ các nghiên cứu trước chỉ ra nhưng mức độ rộng hơn. Chẳng hạn: hiệu quả dự án có thể được xem xét trong giai đoạn đầu tư xây dựng dự án và giai đoạn đưa dự án vào sử dụng. Theo đó, hiệu quả nói chung gắn với tiêu chí thành công trong kinh doanh.

Tương tự, lợi ích mang lại của dự án tùy theo từng góc độ có thể được xem xét khác nhau. Ví dụ, lợi ích của các bên liên quan đến dự án được xem là kỳ vọng hoặc lợi ích của người sử dụng và thụ hưởng dự án đầu tư hoặc sản phẩm của dự án đầu tư mang lại, được xem là mức độ hài lòng của người sử dụng.

Một số nghiên cứu khác hướng đến việc xây dựng mô hình đo lường thành công của dự án dựa trên những tiêu chí đã được xác định. Chẳng hạn: Baccarini (1999) cho rằng, thành công trong quản lý dự án và thành công của sản phẩm là hai thành phần khác biệt của thành công dự án; nhận định của Baccarini (1999) cũng được hỗ trợ từ thực tiễn, ví dụ, các dự án Biển Bắc của Hoa Kỳ trong thập niên 1970 bị chậm tiến độ, đội vốn và phát sinh thêm nhiều chi phí so với dự kiến, nhưng do giá dầu tăng mạnh vào năm 1973 và 1979 đã khiến cho các dự án tưởng chừng thất bại lại trở thành các dự án thành công; Jugdev và Müller (2005) phát biểu rằng, thành công là một khái niệm khá thú vị, thuật ngữ này bao hàm nhiều lớp nghĩa khác nhau phù hợp với những nhóm đối tượng khác nhau và rất phụ thuộc vào từng bối cảnh. Việc cố gắng xác định thành công dự án cũng giống như việc đạt được sự đồng thuận từ một nhóm người về định nghĩa thế nào là một “vở kịch hay”; Müller và Turner (2007) đã định nghĩa, các yếu tố thành công của dự án và tiêu chí thành công cấu thành thành công của dự án; trong khi đó, một số nhà nghiên

cứu gần đây phân biệt giữa dự án thành công và quản lý dự án thành công. Bởi vì, trong thực tiễn, nhiều dự án đầu tư được xác định thành công mặc dù hiệu quả công tác quản lý dự án là tồi và ngược lại.

Từ định nghĩa và quan điểm khác nhau về thành công của dự án có thể nhận thấy rằng, một dự án thành công được chấp nhận rộng rãi phải bao gồm các tiêu chí cấu thành từ 4 thành phần chủ yếu sau:

Thành công trong quản lý dự án: thời gian, chi phí, phạm vi và chất lượng;

Thành công trong thực hiện dự án: đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật và mục tiêu an toàn;

Thành công trong kinh doanh: kinh doanh phát triển trở lại và đạt được thành công thương mại như mong đợi;

Sự hài lòng của các bên liên quan: đáp ứng kỳ vọng khác nhau của các bên liên quan khác nhau của dự án.

2. Tiêu chí thành công của dự án

Tiêu chí là tập hợp các nguyên tắc hoặc tiêu chuẩn để đo lường và đánh giá (Lim và Mohamed, 1999).

Các tiêu chí thành công của dự án được Freeman và Bale (1992) giới thiệu, có thể được xem là một nỗ lực khởi đầu trong chủ đề này.

Khung tiêu chí thành công Freeman và Bale (1992) xác định bao gồm 7 thành phần, trong đó: 5 thành phần được đề cập thường xuyên hơn những thành phần khác: hiệu suất kỹ thuật (đáp ứng thông số và yêu cầu kỹ thuật); hiệu lực (thời gian, chi phí và chất lượng); quản lý và tổ chức (sự hài lòng của khách hàng); phát triển cá nhân và tăng khả năng sản xuất và hiệu quả kinh doanh.

Shenhar và cộng sự (1997) đề xuất, khung tiêu chí đo lường sự thành công của dự án, bao gồm 4 thành phần: hiệu quả của dự án; tác động đến khách hàng; thành công trong kinh doanh và chuẩn bị cho tương lai.

Lim và Mohammad (1999) đã phân loại các tiêu chí đo lường tiếp cận dựa trên quan điểm vĩ mô và vi mô: quan điểm vĩ mô đề cập đến việc dự án hoàn thành kịp thời và thỏa mãn yêu cầu và kỳ vọng; còn quan điểm vi mô đề cập đến việc đạt được các mục tiêu về thời gian, chi phí, chất lượng, hiệu suất và an toàn.

Hơn nữa, Agarwal và Rathod (2006) cho rằng, việc đáp ứng phạm vi, thời gian, chi phí và sự hài lòng của khách hàng là những tiêu chí thành công của dự án.

Một nghiên cứu khác được thực hiện bởi Müller và Turner (2007), đã trình bày một bộ tiêu chí thành công mới của dự án. Bộ tiêu chí này bao gồm 10 thành phần: sự hài lòng của người thụ hưởng; sự hài lòng của nhà cung cấp; sự hài lòng của nhóm thực hiện dự án; sự hài lòng của các bên liên quan khác; hiệu suất về mặt thời gian; chi phí; chất lượng; dự án đạt được mục đích; sự hài lòng của khách hàng và hoạt động kinh doanh trở lại.

Bảng 1: Xếp hạng các tiêu chí thành công dự án

STT	TIÊU CHÍ THÀNH CÔNG CỦA DỰ ÁN	XẾP HẠNG	XUẤT HIỆN
1	Đáp ứng mục tiêu chi phí	1	17
2	Đáp ứng mục tiêu thời gian	2	15
3	Hài lòng của khách hàng	3	11
4	Đáp ứng mục tiêu chất lượng	4	9
5	Kinh doanh thành công	5	6
6	Thành quả công nghệ - kỹ thuật	6	5
7	Quy mô dự án phù hợp		5
8	An toàn	7	4
9	Thời điểm đầu tư phù hợp	8	3
10	Hiệu quả dự án (giá trị đồng tiền)	9	2
11	Đáp ứng mục tiêu kinh tế - xã hội	10	1
12	Nâng cao vị thế		1
13	Mang lại lợi ích cho các bên liên quan		1
14	Đáp ứng kỳ vọng		1

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Trong hai nghiên cứu khác được thực hiện bởi Lam và cộng sự (2007, 2010), thời gian đáp ứng, chi phí, chất lượng, các mục tiêu an toàn và thân thiện với môi trường được xem như các tiêu chí thành công của dự án.

Sau đó, một số nghiên cứu được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu khác nhau, chủ yếu nhấn mạnh vào thời gian, phạm vi, chi phí, chất lượng, an toàn, sự hài lòng và đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật như là tiêu chí thành công của dự án (Albert và cộng sự, 2017; Pankratz và Basten, 2018; Osei-Kyei và Chan, 2018). Kết quả phân tích các tiêu chí thành công được đề cập trong tài liệu được trình bày trong phần kết quả.

Phân tích các nghiên cứu từ đầu thập niên 1990 đến nay, thông qua chọn mẫu các nghiên cứu trước liên quan. Các nghiên cứu dưới dạng tổng kết các nghiên cứu trước liên quan được ưu tiên lựa chọn.

Kết quả tổng hợp Bảng 1 cho thấy, có 14 tiêu chí quan trọng về thành công của dự án, trong đó có 5 tiêu chí hàng đầu là: chi phí, thời gian, sự hài lòng của khách hàng, chất lượng, thành công trong kinh doanh và công nghệ-kỹ thuật và quy mô dự án phù hợp.

Các tiêu chí thành công khác như đáp ứng mục tiêu kinh tế-xã hội, nâng cao vị thế hoặc thị phần, lợi ích cho các bên liên quan và đáp ứng kỳ vọng đứng thứ 10. Đây là các tiêu chí ít được quan tâm nhất, mặc dù chúng cũng là tiêu chí để xem xét khi quyết định đầu tư dự án nhất là các dự án đầu tư công. Nguyên nhân chủ yếu, do các tiêu chí này cũng khó có thể đo lường và dự báo trên thực tế và

phần lớn chúng phụ thuộc vào cảm quan cá nhân.

Nhìn chung, có nhiều tiêu chí đo lường thành công khác nhau của dự án được phân loại dựa trên các tiêu thức khác nhau như: tiêu chí khách quan, tiêu chí chủ quan, tiêu chí vĩ mô và vi mô, hoặc gắn với quá trình đầu tư thực hiện dự án. Tuy nhiên, các tiêu chí khách quan gắn với bản chất quản lý thực hiện dự án vẫn được nhiều nhà nghiên cứu và các chuyên gia thừa nhận, là những thước đo chung phù hợp nhất để đo lường một dự án thành công. ■

Tài liệu tham khảo

Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation," *International journal of project management*, 24(4), pp. 358-370.

Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of project management*, 26(6), 675-687.

Al-Shaaby, A., & Almessabi, A. (2018). How do we measure project success? A Survey. *Journal of Information Technology & Software Engineering*, 8(229), 1-5.

Albert, M., Balve, P., & Spang, K., "Evaluation of project success: a structured literature review," *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), pp. 796-821, 2017.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.

Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal* 1, pp. 8-17, 1992.

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), pp. 19-31. a

Kerzner, H. (1998). In search of excellence in Project Management. In *In search of excellence in project management*. van nostrand reinhold.

Lam, E. W., Chan, A. P., & Chan, D. W. (2007). Benchmarking the performance of design-build projects: Development of project success index. *Benchmarking: An International Journal*, 14(5), pp. 624-638.

Lam, E. W., Chan, A. P., & Chan, D. W. (2010). Benchmarking success of building maintenance projects. *Facilities*, 28(5/6), pp. 290-305.

Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), pp. 243-248.

Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), pp. 255-266.

Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020). From past to present-the development of project success research. *The Journal of Modern Project Management*, 8(1).

Müller, R. and Turner, J.R. (2007b). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), pp.21-32.

Osei-Kyei, R. and Chan, A.P. (2018). Evaluating the project success index of public-private partnership projects in Hong Kong: The case of the Cross Harbour Tunnel. *Construction Innovation*, 18(3), pp.371-391.

Pankratz, O., & Basten, D. (2018). Opening the black box: Managers' perceptions of IS project success mechanisms," *Information & Management*, 55(3), pp. 381-395.

Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*, 47(3), 394-414.

Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), pp. 5-13.